



# **Le risque éthique en entreprise : vers un cadre conceptuel de sa gestion**

## **Ethical risks in organization: toward a conceptual frame to his management**

**Benoit CHERRE**

Professeur  
ESG UQAM

**Zouhair LAARRAF**

Professeur associé  
CREM la Rochelle Business school - IRGO Bordeaux-

**Nathalie LEMIEUX**

Professeure  
Département d'organisation et ressources humaines

**David SALVETAT**

Professeur - HDR  
ESSCA-Ecole de Management

**Résumé :**

Tant la responsabilité sociale de l'entreprise que l'éthique des affaires, ces domaines souffrent de la différence entre une conceptualisation rigoureuse et positiviste avec une réalité dysfonctionnelle. Prenant le concept symptomatique du risque éthique, nous proposons une réflexion qui essaie de répondre à ce défi. Sur la base des travaux de Smith et Tushman (2005) sur la cognition paradoxale, nous l'appliquons au phénomène du risque éthique et à sa gestion. Nous proposons ensuite une définition originale de cette notion, puis un cadre conceptuel pour l'analyser. Pour soutenir notre démonstration, nous monopolisons l'éthique sartrienne pour son originalité et sa pertinence pour la gestion d'un risque éthique. Cela fait ressortir certaines composantes d'un risque éthique: 1) le dilemme éthique et 2) le cadre paradoxal qui en résulte. Ensuite, nous décrivons deux moments cognitifs sur le risque éthique de ce management afin de fournir des lignes directrices pour des recherches futures.

**Mots clefs :**

Risque éthique, Paradoxe, Dilemme, Cognition, Gestion du risque

**Abstract :**

Corporate social responsibility and business ethics are domains who suffer from the same paradox between their rigorous and positivist conceptualization applied in dysfunctional reality. Taking the concept of ethical risk, we develop a conceptual thinking of this topic which challenges this paradox. Based on Smith and Tushman (2005) work on paradoxical cognition, we apply it to the phenomenon of ethical risk and its management. We offer then an original definition of this notion and then present a conceptual framework to analyze it. To support our demonstration, we monopolize the Sartrean ethic for its originality and its relevance for managing an ethical risk. This brings out some components of an ethical risk: 1) the ethical dilemma and 2) paradoxical framework that results from it. Then, we describe two cognitive moments on this management's ethical risk in order to provide some guideline for future research.

**Keywords :**

Ethical Risk, Paradox, Dilemma, Cognition, Risk Management

## INTRODUCTION

L'univers de l'éthique des affaires a pris son envol il y a environ une trentaine d'années. D'inspiration nord-américaine, cette représentation de la morale appliquée au monde du travail semble devenir un enjeu majeur ces dernières décennies. Certains conçoivent cette éthique comme une garantie de la pérennité du système économique. Tandis que d'autres n'y perçoivent qu'un simple aspect cosmétique (Vassal, 2011). L'éthique des affaires est une éthique appliquée issue de la philosophie morale et qui incarne donc la mise en pratique de cette dernière à des situations concrètes au sein d'entreprises ou d'organisations. Comme la bioéthique, l'éthique des affaires prend racine dans le domaine des normes issues d'écoles de pensées de la philosophie, et également dans le domaine des observations et des expériences. Comme toutes sciences, l'enjeu de cette éthique des affaires est de savoir quelle source première - entre la pensée ou le donné - doit-on privilégier pour ancrer son application ? En termes académiques, nous dirions : est-ce le normatif ou l'empirisme qui doit inspirer l'éthique des affaires (Weaver et Trevino, 1994) ? L'implantation des codes de déontologie en est une illustration. Les recherches démontrent que l'imposition de ces codes a un impact marginal sur les comportements non éthiques (Loe et al., 2000). Pire, la plupart des gens n'ont pas connaissance de leur existence ou de la teneur de leur contenu. Cette généralisation de ces codes provient-elle d'un désir vertueux basé sur une logique de responsabilité au niveau économique, éthique et juridique des parties prenantes ? On réalise qu'elles symbolisent des constructions intellectuelles qui n'ont pas d'assise dans l'expérience réelle du management (Cherré, 2008 et Gond et Igalens, 2008). Il y a donc un risque que les codes de déontologie ou la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) demeurent une exhortation morale quand la réalité du monde de l'entreprise se conforte dans une éthique pragmatique et égoïste (Gond et Igalens, 2008).

On attend de ces concepts surtout d'éviter les mauvais comportements et jugements erronés sur le plan de l'éthique professionnelle. Un autre rôle indu et attendu de ces normes est également de prévoir les risques inhérents des pratiques de gestion douteuse. Lors d'entrevues de gestionnaires, leur témoignage fait transparaître que le doute s'installe quant à l'efficacité de ces normes, car ces derniers sont perçus comme des « contrats de mariage » qui ne sont que des vœux pieux n'ayant aucun rapport avec la réalité ou les problèmes quotidiens du monde de la gestion (Cherré, 2011). Néanmoins, si on désire travailler la proactivité et l'utilité des codes de déontologie ou de la RSE pour les ancrer dans la réalité organisationnelle, il faut réfléchir au moyen d'y parvenir. Nous pensons que l'étude de l'incident critique peut même mettre en lumière les paradoxes d'un phénomène. Subséquemment, l'incident critique est une ressource pour en extirper les caractéristiques profitables et pertinentes dans le but de l'instrumentaliser

comme une aide aux gestionnaires. Nous proposons une réflexion dans cette veine, et ce à partir d'un concept symptomatique : les risques éthiques. Car nous pensons que cet événement est révélateur de l'inefficacité du formalisme et la vision légaliste de l'éthique des affaires actuelles (Lasagne et Mercier, 2006).

## 1. LE RISQUE ÉTHIQUE

Aborder le concept du risque éthique relève d'une difficulté particulière caractéristique aux notions nouvelles dans la recherche. Bien que le champ de la gestion du risque semble très documenté tant empiriquement que conceptuellement, celui de son application sur le plan de l'éthique ou de la morale demeure assez peu illustré ou étudié (Hénault & Spence, 2004). Par exemple, dans le dictionnaire des risques psychosociaux de Zawieja et Guarnieri (2014) aucun article ou mention n'ont été proposé sur les thèmes « risque moral » ou « risque éthique ». Certes, cela peut relever du fait que ce type de risque est une sous-représentation de phénomènes plus globaux. Nous pensons, au contraire, que des risques actuels vécus dans l'activité du travail, et ce dans un monde plus compétitif et plus axé sur l'hyper responsabilisation des individus, est en constante évolution. La question de la nature éthique du risque - et de ses impacts sur l'individu - est en pleine mutation et prend de plus en plus d'importance (Rolo, 2017).

Il nous apparaît clairement que le risque éthique est un sujet vaste quand on commence à le conceptualiser. Il est immense, car sa principale caractéristique est qu'il dépend des situations : c'est phénomène de contingence et donc multidimensionnel (Hénault et Spence, 2004). Les sources de ce risque peuvent venir de l'environnement culturel, organisationnel, du groupe ou de l'individu (Bradley et Tymchuk, 2013). Notre démarche sera donc modeste et notre intérêt, en cohérence avec nos centres de recherche, sera donc plus restrictif. Nous focaliserons spécifiquement sur l'individu et les procédures cognitives que ce dernier monopolisera pour être conscient de la présence d'un risque éthique et de sa gestion subjective le cas échéant. Ces angles d'études proviennent de nos choix épistémologiques orientés vers deux perspectives d'intérêts : le comportement éthique (Trevino et al, 2006) et la psychodynamique du travail (Dejours, 1998, Clot, 2010 et Molinier, 2010). Ces choix s'expliquent selon trois raisons. La première provient de nos recherches empiriques de ces dernières décennies (Cherré, 2011, Cherré et al, 2014 et Cherré et al, 2018). Dans ces observations, les personnes interrogées – via des entrevues – ont exclusivement parlé de tensions psychologiques perçues ou vécues suite et par un épisode de dilemme

éthique. Or, le champ du comportement éthique met l'emphase sur le processus de prise de décision éthique, mais aussi sur l'évènement du dilemme (Trevino et al, 2006). Par ailleurs, on parle de plus en plus de souffrance morale dont les origines proviendraient des tensions et pressions faites sur l'individu par le monde organisationnel (Dejours, 1998 et Clot, 2010). Ces souffrances prendraient naissance dans les incohérences créées de demandes contradictoires ayant des impacts sur la psyché éthique et la construction de leur identité morale (Cherré et Larraaf, 2018). Dans la recherche francophone, ce phénomène a eu un grand écho tandis que cela est resté assez marginal dans le milieu anglo-saxon. À titre d'exemple, lorsque nous faisons une recherche sur un moteur de recherche tel *ABInform* le terme « ethical suffering », les résultats sont très marginaux, voire inexistant. En désirant étudier le phénomène du risque éthique, nous avons choisi de nous placer à la jonction de ces domaines pour en donner un espace d'exploration de cause à d'effet et ce sur le plan subjectif de la personne.

Pour autant, le concept de « risque éthique » a déjà été sujet à des études. Certains chercheurs se sont intéressés à ce phénomène et en ont proposé une définition. Hénault et Spence (2004) définissent le risque éthique comme : « l'impact potentiel d'une décision qui engendre des déficits perceptuels des parties prenantes aussi bien déontologiques (attitudes morales forgeant la décision) qu'utilitaristes (les conséquences postdécisionnelles) » (Hénault et Spence, 2004, p.3.). Selon eux, le risque éthique s'articule des défis qui sont le développement durable; le respect des droits de la personne et ainsi que les conditions sociales de travail des employés, de l'entreprise et des sous-traitants. Leur étude portant sur le marketing international, ces chercheurs en ont tiré des caractéristiques types spécifiques à leur champ d'études. Par contre, l'idée importante à retenir est que l'intensité varie « tout naturellement selon le type d'industrie et le degré d'internationalisation des entreprises et se concrétise par des pressions mondialisées et locales ou « mondialocalisées » (histoire de franciser ce néologisme anglophone appelé glocalisation) » (Hénault et Spence, 2004, p.3.). Ils perçoivent donc le risque éthique comme une conséquence et la somme d'une situation particulière d'ordre externe sur les individus. Comme eux, nous pensons que la caractéristique de la contingence est essentielle dans la compréhension du phénomène. Les risques éthiques se découvrent effectivement selon l'environnement, le type de travail, les menaces et les opportunités du milieu organisationnel (Bradley et Tymchuk, 2013). Ces éléments de type circonstanciel se saisissent finalement aussi dans les relations entre les individus et les membres de certaines professions (Militaire, médecins, infirmiers, ...) (Bradley et Tymchuk, 2013). En conséquence, les risques éthiques doivent se comprendre selon trois ordres : l'environnement, l'organisation et l'individu. (Bradley et Tymchuk, 2013). D'ailleurs, « Certains risques sont propres à chacun de ces niveaux, mais d'autres risques chevauchent les autres niveaux et se manifestent de façon légèrement différente selon le niveau observé » (Bradley et Tymchuk,

2013, p.10). Les risques éthiques apparaissent en somme divers et nombreux. Toutes définitions et nomenclatures ressortent d'un premier abord sibyllin. On devine que le niveau d'observation et la conscience de ceux qui vivent ce risque semblent essentiels dans l'appréhension du phénomène. Nous sommes donc en proie de croire que le risque éthique peut s'étudier selon la perception de celui qui vit l'incident - et non le phénomène en lui-même. À nos yeux, ce constat représente une avenue d'étude prometteuse et stimulante. Si nous postulons que le niveau d'analyse portant sur la psychologie de l'individu est le plus perspicace pour saisir le concept et ses caractéristiques, nous pouvons dans ces conditions réfléchir à un cadre conceptuel afin d'analyser et de gérer ce type de risque. Ce cadre d'analyse nous le poserons au registre de la subjectivité des personnes, et spécifiquement sur celle des gestionnaires qui le vivent.

À noter que la « gestion » du risque éthique peut être comprise comme une stratégie qui fait la promotion des bonnes conduites. C'est dire que la gestion du risque doit se comprendre comme une « infrastructure » à modifier en adoptant des attitudes morales dans l'exécution de ses tâches professionnelles (Francis et Armstrong, 2003). Ceci suggère qu'il faut une législation extra organisationnelle pour sensibiliser et permettre l'adoption des bons comportements par les employés et dont l'objectif global est de diminuer le risque d'ordre éthique. On ressent ici l'impact de la vision déontologique et légaliste de conception du risque éthique (Henault et Spence, 2004). C'est un phénomène dont la gestion est d'ordre règlementé par des directives. (Francis et Armstrong, 2003). À l'instar de codes de déontologie, on sait que leur présence ne favorise pas l'adoption des bons comportements, ils permettent seulement de sanctionner les actions défaillantes (O'Fallon et Butterfield, 2005). Néanmoins et à l'instar de Francis et Armstrong (2003), nous désirons réfléchir sur une « infrastructure » mais d'ordre cognitif qui permettrait l'intériorisation des bons comportements. Nous convenons que cette infrastructure ne peut être qu'« interne » et aurait pour objectif de promouvoir la conduite personnelle éthique face à un risque de cette nature. En somme, comme il n'existe pas de définition formelle et partagée sur la gestion des risques éthiques, nous en proposons une par le biais de conséquences du paradoxe. Comme l'ont souligné Lassagne et Mercier (2006), la gestion des risques éthiques débouche sur la gestion même des paradoxes. Nous pensons, avec Lassagne et Mercier (2006), que le paradoxe est concomitant des dilemmes et surtout du risque éthique. Le dilemme produit un cadre paradoxal dans lequel les principes moraux s'opposent ou s'annulent créant ainsi des incertitudes de prise de conscience et de jugement. L'individu ressent de la vulnérabilité dite « éthique » par une forme d'angoisse ou d'anxiété propice à des émotions dites négatives (culpabilité ou honte) (Cherré et al, 2018). Au sein de cette situation, un risque éthique majeur germe chez l'individu : face à cet événement, il perd sa boussole morale et ses intentions praxéologiques décisionnelles qui en découlent.

En d'autres termes, il fige cognitivement devant la situation. Donc, le risque éthique est constitué d'une situation dilemmatique entraînant des paradoxes qui sont soit assumés ou soit réprimés.

Pour offrir une définition originale, nous devons revenir sur l'étymologie de l'expression risque. Selon le Littré (2007), le terme de risque est un péril potentiel. Ce mot proviendrait du latin *ressecum*, objet tranchant ou écueil. Associé à la représentation nautique, le mot risque demeure un péril éventuel dû au hasard de la situation. À noter le lien établi entre le hasard et le risque dans la définition ; ceci recouvre une grande importance. Il y réside l'aspect aléatoire du risque et sa prévision ; peut-être son impossibilité à être anticipé. À titre d'exemple, on retrouve la qualité hasardeuse du risque dans le nom anglais du concept du risque professionnel : *occupational hazard* (Zawieja, et Guarnieri, 2014). Cependant, certains contestent cette origine nautique. Il y verrait plus la source dans le mot d'origine latine *rixicare*, qui veut dire « se quereller » et qui a donné le mot rixe (Guiraud, 2006). L'idée exprimée ici est de proposer une seconde conception de la notion de risque. En plus d'être un péril lié au hasard, le risque aurait au cœur de son développement la notion de « résistance » à celle du « danger » (Rey, 1992). L'idée de tenter quelque chose pour remédier aux aléas du destin imprègne l'entendement du risque : « je vais me risquer à... ». Il y a deux choses à retenir sur la notion de risque. Elle recouvre à la fois de prendre conscience d'un péril hasardeux et aussi l'idée de combattre ce danger aléatoire pour sortir de cette vulnérabilité. Le destin d'un risque est donc double et c'est : 1 ) mettre en évidence notre vulnérabilité qui s'opère lors d'une rupture de cadres cognitifs coutumiers lors d'une situation hasardeuse ou ambiguë et 2) d'en dégager des jugements et des actes adaptés en sortant de ces cadres formatés.

Transposés à notre réflexion, nous pourrions avancer que le risque éthique est, sur le plan individuel, un péril encouru lors d'une situation hasardeuse – tel que le dilemme - et qui présente un danger potentiel. Au cœur du risque éthique gît un questionnement de l'identité éthique, dont la gestion est porteuse d'opportunité tant négative ou que positive. Le risque éthique est le résultat d'une situation vécue par un individu qui le pousse dans un cadre paradoxal à cause de l'existence du dilemme. L'individu doit alors faire preuve d'un effort réflexif afin d'en éviter les écueils. En affirmant cela, nous admettons que le cadre paradoxal provoque une tension psychologique dont les conséquences peuvent être dommageables pour la santé et bien-être psychologique. Notre intérêt n'est pas seulement sur l'impact, mais bien dans l'étude des conditions et attitudes face à aux situations qui créées ces tensions. Mais, le concept central du risque éthique est la situation ambiguë et paradoxale dont les impacts sont nuisibles au niveau des principes et de l'identité éthique de l'individu. Le risque éthique symbolise un défi majeur sur l'attitude morale que l'individu doit produire face à ce type de situation. Deux attitudes peuvent être considérées face au risque : une

passive (aliénation ou déni) ou une active (réflexivité sur notre conception de notre identité morale). Pour l'instant, nous percevons que le risque éthique est associé avec la notion de paradoxe. Enfin, nous voulons réitérer que la définition proposée demeure que sur le plan de l'individu. Pour les organisations ou l'environnement, nous pourrions étendre cette définition en précisant les cadres paradoxaux pouvant favoriser les risques éthiques. Mais, cette tâche nécessiterait un travail qui peut dépasser certaines de nos compétences et connaissances actuelles.

Dans un premier temps, et à partir de la théorie du cadre paradoxal de Smith et Tushman (2005), nous présenterons les bases de notre cadre conceptuel pour identifier et gérer le risque éthique. Ensuite, nous présenterons la situation emblématique de la philosophie morale et génératrice du risque éthique : le dilemme. Après, nous présenterons, comment les perspectives classiques en éthiques des affaires considèrent cette situation paradoxale qui met en péril l'éthique d'une situation. Subséquemment, nous nous intéresserons à l'œuvre de Jean-Paul Sartre, car il représente un « potentiel positif » d'opérationnalisation de paradoxe en éthique (Poole and Van de Ven, 1989), mais qui peut s'appliquer à la gestion du risque éthique. En s'inspiration des travaux sur la gestion des paradoxes, nous finirons *Cadre conceptuel pour analyser le risque éthique et le gérer*.

## **2. LE CADRE PARADOXAL (DILEMME) MÈRE DU RISQUE ÉTHIQUE**

Les chercheurs ont peu évoqué le concept de paradoxe ou conflit en éthique. Ils ont préféré parler de situation dilemmatique comme source de réflexion sur les tensions entre valeurs. Comme le démontre Lüscher et Lewis (2008), les dilemmes peuvent se comprendre comme paradoxaux. Le mode d'usage du paradoxe en éthique peut se concevoir comme un révélateur des contradictions à dépasser, et ces dernières sont soulevées cognitivement par le dilemme. Comme Lüscher et Lewis (2008), nous pensons que nous devons explorer la situation dilemmatique pour mettre en lumière leur nature paradoxale entraînant un risque éthique. De la même manière, nous croyons que les dispositions cognitives pour résoudre un paradoxe peuvent s'inspirer des principes éthiques qui élucident les dilemmes.

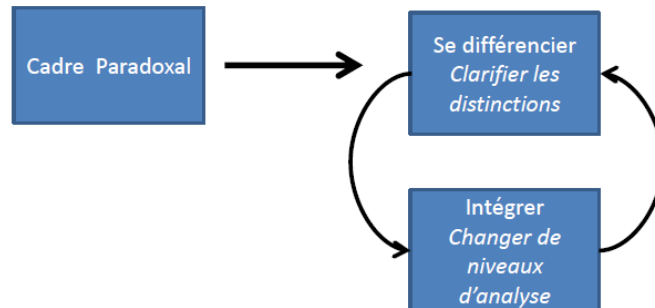
Les paradoxes impliquent deux aspects concomitants pour leur apparition : une situation (tendance opposée) et une cognition de l'acteur conscient du phénomène (réflexion ou interaction) (Smith & Tushman, 2005). En somme, le paradoxe apparaît quand il existe une tension dans la situation, et ces dernières sont juxtaposées à travers la conscience de l'acteur. Smith et Tushman (2005) ont développé un modèle conceptuel de la « cognition paradoxale » basé sur cette relation entre la situation et la réflexion de l'acteur.



Il existe deux temps : le premier est l'apparition de la situation engendrant le cadre paradoxal ; et le second est le processus cognitif de l'acteur qui se met en action. Dans le premier temps, dénommé le « cadre cognitif », les modèles mentaux de routine de l'individu agissent permettant de créer une lentille de compréhension et d'action de la situation (Walsh, 1995). Cette lentille détermine l'entendement des enjeux et des paradoxes managériaux que la situation a générés (Smith & Tushman, 2005). On reconnaît le cadre cognitif des gestionnaires à travers leurs paroles et leurs actions. À ce stade, une situation vécue peut faire apparaître les ambiguïtés et des inconsistances et perturber la stabilité des cadres cognitifs de références du gestionnaire, c'est alors que le cadre prépare un cadre cognitif créé un contexte pour l'on voit apparaître le *cadre paradoxal* (Smith & Tushman, 2005).

Dans le second temps, le *processus cognitif* prend le relais dans le but de gérer les ambiguïtés de la situation (Weick, 1979). Le processus cognitif regroupe les routines comportementales et les moyens dont les gestionnaires se servent pour réfléchir et pour répondre aux diverses exigences de l'environnement (Weick et al, 1999). Ce processus se construit autour d'une influence circulaire entre deux processus cognitifs distincts qui se renforcent mutuellement : la *différenciation* et l'*intégration*. Le premier concerne l'idée de reconnaître et articuler les distinctions de la situation en soulignant sur ce qui diffère dans la situation actuelle avec la norme. Par contraste, le second processus établit certaines synergies possibles entre le réel et le possible. L'intégration nécessite un changement de niveau d'analyse qui permettrait ces possibles synergies entre la complexité de la situation paradoxale et d'autres avenues non explorées (Weick, 1979 et Smith & Tushman, 2005). Ces changements de niveau d'analyse peuvent être divers et multiformes. Cela peut être un déplacement au niveau des valeurs, des processus managériaux ou des produits. Ceci permet de créer et d'innover afin de sortir des contradictions et des inconsistances générées par la situation de risque éthique.

### Cognition Paradoxale (Smith & Tushman 2005)



Avec Smith et Tushman (2005), un processus conceptuel de compréhension de la dynamique du paradoxe décrit un processus managérial assez global. Reporté dans la sphère de l'éthique, ce modèle pourrait se compléter par des conceptions de la philosophie morale : le dilemme éthique. L'intérêt de prendre ce modèle nous est suggéré par Lüscher et Lewis (2008), car ils argumentent et démontrent conceptuellement que les deux phénomènes sont étroitement liés : la nature du paradoxe « oscille entre les cornes du dilemme » (Lüscher et Lewis, 2008). En somme, pour prolonger la réflexion, nous pouvons dire que la situation dilemmatique représente le paradoxe : elle offre la prise de conscience qu'il n'existe pas de choix optimal pouvant résoudre le problème (le dilemme) et qu'elle entraîne un questionnement réflexif de nature complexe et paradoxale. Cet argument nous permet de faire le pont entre les situations dilemmatiques et les situations paradoxales, qui à nos yeux sont identiques. Nous creusons l'idée de Lüscher et Lewis (2008) qui affirme que l'exploration des dilemmes permet de mettre en lumière leur nature paradoxale. À nos yeux, et comme lors d'une cognition paradoxale (Smith and Tushman, 2005) dans un évènement qui soulève un dilemme, il peut exister deux temps : la découverte des choix opposés et exclusifs, et le temps de la prise de conscience et de réflexion afin de générer un choix ou une issue potentielle en regard avec la problématique posée. Nous pourrions dénommer respectivement les étapes : le dilemme et la cognition dilemmatique. Le dilemme est un évènement de lucidité et la cognition dilemmatique générée le paradoxe. La différence entre eux est la réflexivité. Dans nos propos, la situation de dilemme peut et doit être confondue avec le paradoxe, comme le suggèrent Smith et Tushman (2005). Nous pensons que les deux mouvements sont intrinsèquement unis, et que nous pouvons utiliser la philosophie morale pour le traitement de la gestion des paradoxes et du risque de nature éthique. C'est pourquoi nous allons

dorénavant explorer ce que propose la philosophie morale sur la gestion des dilemmes afin de le transférer sur le paradoxe éthique et les risques éventuels associés.

### **3. COMMENT LES THÉORIES EN ÉTHIQUES DES AFFAIRES ÉCLAIRENT-ELLES LA SITUATION PARADOXALE ?**

L'éthique des affaires comporte bien des aspects paradoxaux, et cela lui nuit s'ils ne sont pas analysés ou du moins discutés (Anquetil, 2011). Certains spécialistes l'ont entrepris par diverses argumentations, mais nous allons essayer d'en proposer une analyse théorique originale à partir d'un phénomène. Dans notre article nous allons explorer conceptuellement une veine de recherche sur l'origine du risque éthique : la situation dilemmatique. Il est clair que le dilemme se définit comme paradoxal avec le temps, car il permet de remettre en surface les contradictions (Smith et Lewis, 2011). Nous devons préciser que nous évoquons les dilemmes comme source de paradoxe seulement s'il est insoluble (Williams, 1980 et 1991). Il existe des conflits d'interprétations sur la nature du dilemme, mais notre approche sur ce phénomène se concentre sur l'aspect d'insolubilité et de choix non satisfaisant (Williams, 1980 et 1991). En ce sens le dilemme n'est pas de choisir A, B ou C, mais le choix d'un ne sera pas satisfaisant de toute manière et provoque une réflexion sur l'option optée, qui demeure contradictoire et liée de façon significative aux autres options. À notre avis, les situations dilemmatiques sont au cœur de l'éthique, car elle soulève la prise de conscience des limites de la rationalité et les paradoxes sur le plan moral en gestion. Ce péril potentiel nourrit alors le risque éthique.

Nous pensons que le débat entre l'approche normative de l'éthique et l'approche empirique nous décrit indument un cadre paradoxal dans ce champ si on estime que le paradoxe se définit ainsi : « un paradoxe est une construction cognitive qui juxtapose des idées ou concepts contraires apparents tout en suggérant que les termes apparemment dichotomiques sont liés potentiellement de façon significative » (Calton et Paine, 2003 : p.8). Pour nous, les approches normatives et empiriques sont opposées de manière artificielle, et ce pour deux raisons. D'abord, le choix des écoles de penser en éthique est fait de manière limitative entre l'approche déontologique kantienne et l'approche utilitariste (Donaldson, et Dunfee, 1994). Ensuite, les philosophes partent de théories ou les spécialistes des données, leur but commun étant de fournir un modèle éthique universel et intemporel. Ils veulent établir des concepts externes de la situation et les appliquer afin de solutionner la problématique. C'est une vision positiviste de l'éthique qui fait peu de cas des impasses et des paradoxes que soulèvent les situations rencontrées.

En bref, il existe une prédominance de deux approches en philosophie morale - celle de la déontologie et celle de la téléologie – qui ne répond pas à la diversité des situations morales et des risques qui en découlent. Pourquoi ? La première doit se concevoir comme la science du devoir. La déontologie préconise que l'intention d'une action doive se faire en fonction des devoirs et des obligations morales. Inspirée par l'œuvre de Kant (1998), cette approche préconise une vision normative, certes basée sur la liberté, l'autonomie et le libre arbitre de la personne, mais où le devoir moral rend libre (Kant, 1998). Ce devoir moral n'est pas une contrainte. Il est le résultat de la capacité de l'individu à comprendre et intégrer l'essence prohibée de certaines actions (Kant, 1998). Ainsi, la liberté accouche de l'obligation morale traduite par notre consentement et notre engagement. La conformité de notre intention et de notre action envers l'obligation morale est libre et consentie, puisque nous avons conscience et confiance en son impératif (Kant, 1998). L'action accomplie par devoir est le reflet de notre liberté et de notre autonomie (Kant, 1998). C'est une morale impérative, car c'est du devoir que notre liberté est assumée. L'approche téléologique est quant à elle la science du but. Notre action ou intention morale doit se faire en fonction des buts que l'on se fixe. Avec la perspective conséquentialiste, et surtout l'école de pensée l'utilitarisme (Mill, 1971) issu d'une vision empirique de la connaissance éthique. Les valeurs morales reposent sur les émotions et des sentiments au lieu de principes absolus (Mill, 1971). Leurs articulations théoriques reposent sur le fait que la recherche du bonheur est à la base de toute moralité d'une action. L'utilitarisme adopte une démarche scientifique issue d'une part de l'expérience, et d'autre part de l'observation du comportement humain. L'utilitarisme postule que l'objectif universel de l'action humaine est la recherche du bonheur ; c'est une fin et une conséquence de toutes conduites éthiques. Selon eux, les individus ne choisissent pas exclusivement en fonction de leur raison. Ils choisissent sous l'influence de la recherche du plaisir et de l'évitement des douleurs (Mill, 1971). Il est à noter que le plaisir n'est pas dénué de qualité morale selon les utilitaristes, bien au contraire, car il peut se confondre avec le bien commun (Mill, 1971). Ainsi, si la fin est le bonheur, par quel moyen procède-t-on ? Le principe d'utilité devient alors maxime où le calcul du bonheur se base sur les évaluations des conséquences pour chaque choix. Le calcul de l'action morale se détermine en fonction de critères précis où l'on maximise le bonheur et minimise les douleurs. Les personnes procèdent donc par un mécanisme rationnel de calcul déterminant le choix de nos décisions, et ce en fonction d'une opération de calcul (Mill, 1971). Avec cette compréhension calculatrice de l'utilitarisme, cette école d'éthique se rapproche de la vision libérale de l'économie. Ainsi, l'utilitarisme représente l'allié théorique du monde capitaliste moderne où l'économie satisfait au bien commun et planétaire.

Les approches de principe d'utilité ou de principe de devoir deviennent alors des « impératifs catégoriques » moraux universels, applicables à toutes situations, à toutes les vulnérabilités que l'environnement nous pousse. Ces deux courants de pensée font ainsi fi de l'ambiguïté ou l'imprévisibilité de certaines situations rencontrées par les individus. Elles font donc fi des périls et des dangers potentiels : en deux, elles ignorent les risques. Pour eux, une situation ambiguë où apparaît un choix incertain entre des valeurs éthiques ne peut exister tant pour la déontologie kantienne ou pour l'utilitarisme. Tout simplement, ces visions de la morale rejettent tout simplement l'idée de dilemme (Tappolet, 2004). En rejetant l'idée de dilemme, il repousse l'idée de tous risques éthiques inhérent à cet événement, mais aussi inhérent aux solutions apportées par leurs principes. Leur argument est assez simple : si vous appliquez nos normes et nos impératifs – soit d'utilité ou de devoir - le caractère dilemmatique ou le risque encouru de la situation disparaissent. Là réside toute l'in vraisemblance de ces visions : toutes les situations paradoxales générées par des dilemmes existent bel et bien et ne peuvent être solutionnées par des éthiques *a priori* ou par des théories absolues. Les situations dilemmatiques en éthique des affaires nous ramènent et rappellent notre incapacité de résoudre des problèmes par des solutions prédéterminées (Cherré et Tahssain-Gay, 2012). C'est justement le sens du dilemme que nous rappelle le côté paradoxal de la situation et donc le risque éthique inhérent si on l'ignore ou le dénie.

En procédant ainsi, ces conceptions de la morale condamnent l'intention éthique de l'individu à un combat simple, voire simpliste : agir ou non selon l'impératif moral imposé par l'extérieur. Cependant, d'autres considèrent que l'enjeu absolu de la morale pour une personne est de se réaliser dans la dignité (Jankélévitch, 1981). L'atteinte de cet état ne peut se faire qu'en assumant le paradoxe de la morale de l'existence : il faut vivre avec la tension entre l'angélisme et l'égoïsme (Jankélévitch, 1981). D'autres évoqueraient une tension entre son authenticité et la mauvaise foi (Sartre, 1943). Que ce soit dans la sphère privée ou la sphère professionnelle, les individus aspirent à vivre et travailler avec du sens et de l'éthique, où les tensions sont acceptées, mais gérées avec cohérence par eux (Cherré, 2011). En somme, un risque éthique issu d'une situation paradoxale du dilemme (Lüscher et Lewis, 2008) n'existe pas pour ces philosophies classiques, car ils rejettent l'idée même du dilemme et de ses risques inhérents.

Alors, si on pose réellement l'existence du dilemme comme hypothèse, on peut admettre la présence du risque qui en est associé. À notre avis, ce dilemme est emblématique et est au cœur de l'étude de la philosophie morale. Elle l'est également pour l'éthique des affaires, parce qu'elle révèle le paradoxe de la normativité des prescriptions morales, comme en audit social (Cherré et Tahssain-Gay, 2012). Le dilemme figure la pierre angulaire du risque éthique, car elle intègre le hasard, le danger potentiel, la menace, la

vulnérabilité et la possibilité de réagir à ces circonstances. Pour parvenir à la manière de prévoir l'imprévisible - ce qui doit être du ressort de l'éthique - il faut donc s'ouvrir à d'autres écoles de pensées alternatives (Bourgeault, 1999). En d'autres termes, comment réunir le problème empirique posé par le dilemme éthique et le lier avec une certaine forme de normativité sur le risque éthique. Puisque les écoles traditionnelles dénie l'existence de situation dilemmatique, un troisième philosophe moraliste peut être considéré tant par l'impact de son œuvre que son utilité face à ce paradoxe (Kerner, 1990).

#### 4. VERS UNE RÉGULATION DES RISQUES ÉTHIQUES PAR UNE ÉTHIQUE DE LA LIBERTÉ

On peut donc utiliser le risque éthique - et les tensions inhérentes qu'il illustre - comme une opportunité pour faire ressortir les oppositions et les contradictions d'une situation paradoxale (Poole et Van de Ven, 1989). Dans notre cas, le paradoxe peut nous donner une méthode afin d'extirper les tensions éthiques ou les valeurs mises en oppositions, et ce dans le cas d'une situation particulière. Nous désirons explorer les cognitions paradoxales qu'évoquent Smith et Tushman (2005). L'important est de concevoir comment les gestionnaires intègrent les différences de valeurs ou de perspectives morales mises en situation dans la situation paradoxale,. Et, comment ils intègrent des nouveaux schémas de valeurs ou attitudes éthiques pour sortir de l'impasse apparente du paradoxe (Smith et Tushman, 2005) et donc du risque éthique dans lequel le paradoxe existe.

L'exemple de la situation dilemmatique apporte une preuve empirique que les valeurs prédéfinies ne sont pas universelles. En d'autres termes, ces valeurs normatives qui font que tout est joué d'avance ont tendance à mettre une certaine fatalité dans l'intention d'agir éthiquement. On peut se demander à quoi servent ces éthiques où dominant des causalités antérieures. À la question que dois-je faire, on nous répond : ne te soucie pas de la question, applique la valeur prédéfinie par la collectivité. Le risque en éthique serait alors comment être responsable d'une éthique dont je ne suis pas responsable. Je ne suis pas responsable, parce qu'il existe des impératifs d'utilité ou de devoir que l'on m'impose à la situation que je vis. Cette extériorité de la source de notre impératif moral a été dénoncée par Sartre (1943 et 1996).

Il attaque une vision déterministe de l'existence de l'individu : la fameuse essence. Dans sa célèbre phrase, « l'existence précède l'essence », Sartre voulait rappeler que nous existons avant d'être définis et que notre existence n'est pas définie comme celle d'un condamné à diverses fatalités économiques ou religieuses (Sartre, 1943). Il propose un moyen de se libérer de ses diverses essences, ou déterminismes, en se

questionnant sur les sources des pressions extérieures existantes ou potentielles. Une des formes de pression est notre capacité de se conformer au devoir et de s'aliéner à nos désirs. En assumant notre liberté et les responsabilités qui en découlent, on peut s'engager alors dans un projet qui nous permettrait de sortir de s'échapper de ces philosophies spéculatives comme la philosophie kantienne ou utilitariste (Sartre, 1996).

L'homme n'est plus déterminé par des principes d'utilité ou de devoir, mais il choisit, il se choisit. Sartre est clair là-dessus : il prend le risque d'être. Il devient alors libre de créer sa vision de l'éthique, son projet d'existence. Ceci n'est pas pour autant une licence pour un relativisme ou un égoïsme pur. Bien au contraire, c'est une volonté de prolonger l'idée de mettre l'humain au centre de la compréhension de l'éthique (Cherré, 2013). Cet humanisme décrit les dérives, les obstacles, mais surtout le fardeau de la liberté en son absolue. Sartre essaie d'inverser la logique de ce paradoxe (Sartre, 1943 et Cherré, 2013). Il pose la question ainsi : comment arriver à l'éthique dont je suis responsable, c'est-à-dire de m'engager envers un projet que je choisis en fonction de la situation ? Il propose une vision plus concrète de l'existence en privilégiant la liberté, et ce, dans un monde aliéné par des diverses institutions, dont des philosophies spéculatives et déterminismes du comportement humain.

Transposée dans le monde de l'éthique des affaires, cette perspective veut redonner aux individus une émancipation des principes directeurs déterminés par d'autres sauf si ces derniers sont choisis en toute liberté et correspondent aux enjeux réels de la situation problématique (Jackson, 2005 et Cherré, 2008). Le paradoxe d'une éthique imposée n'existe plus puisqu'elle découlera du choix libre de l'individu en toute conscience. Cette conscience pour Sartre (1943) doit être une « libre puissance créatrice » (Allouche, 2012). Elle est créatrice de soi en face d'une situation. Sartre inverse la problématique. Kant et Mills disent qu'il faut appliquer leurs maximes ou principes de manière universelle à toutes situations. Sartre prend l'angle inverse, c'est la situation qui fait jaillir les principes à choisir (West, 2008). L'individu va devoir agir librement en s'engageant dans la situation en revendiquant son authenticité, c'est-à-dire être en cohérence avec lui-même (Lawler et Ashman, 2012). Cette authenticité provient de l'adoption de valeurs auxquelles on croit et appropriées à l'originalité de la situation. L'existentialisme de Sartre est « bien une philosophie d'action » (West, 2008, Lawler et Ashman, 2012 et Allouche, 2012). Cette éthique provenant de l'œuvre de Jean-Paul Sartre, a bien ce potentiel de résoudre du prétendu paradoxe irrécyclable entre le normatif et l'empirique, entre la valeur et l'expérience.

Sartre affirme que le choix inconditionnel est la « Liberté derrière ma liberté qui exige cette affirmation des

désirs concrets dans un choix absolu » (Sartre, 1983, p.251-252). Cette même logique « fait naître ma liberté pour décider souverainement de la fin, mais pour inventer les moyens » (Sartre, 1989, p.251-252). Cet Être-dans-le-monde se caractérise par la dynamique où la fin et le moyen sont indiscernables, « j'apprends mes fins par mes moyens » (Sartre, 1983, p.250). L'action et les décisions des individus se font toujours à partir d'une situation : ses choix sont le reflet de ce qu'il est dans le meilleur et le pire de ses aspects : « sa manière d'agir renvoie toujours au choix qu'il fait de lui-même [...] L'homme est toujours livré à lui-même, abandonné, seul libre et injustifiable » (Jeanson, 1965, p.266). Cette liberté est un projet éthique de vie. C'est une éthique de choix, de choix de vie lors de situation où le péril est présent. La morale de la liberté de Sartre se base ontologiquement sur l'aspect de contingence de la liberté humaine (Sartre, 1996). Le paradoxe de la liberté est qu'il n'y a pas de liberté sans situation et qu'il n'y a pas de situation que par la liberté. Une liberté qui est différente, car elle permet la créativité et l'imagination éthique.

La vraie liberté ne doit pas se réduire à une faculté d'un individu à agir librement à partir de principes rationnels universels et éprouvés (Kant, 1998). Cette liberté est une volonté subjective qui se concentre le dépassement de mon être-en-situation vers un objet extérieur : ce dépassement est mon possible, un projet pour le futur. C'est le dépassement d'un risque danger vers un risque projet. Et ce futur, cela peut être moi-même et autrui. Et cette qui me caractérise par ma liberté se rapporte à mes choix : « ma liberté donc pure liberté d'adhésion au choix [...] elle est contrainte d'affirmer le non-conditionnement par les moyens » (Sartre, 1983, p.251). Mes choix reflètent ma personnalité émancipée des contraintes et des pressions du passé, du présent et de l'environnement. « J'existe ma liberté inconditionnée et je suis mon propre projet dans son autonomie [...] J'invente les moyens [valeur d'autonomie] pour une fin absolue [Liberté authentique]. » (Sartre, 1983, p.267). C'est donc une liberté particulière qui met en œuvre l'individu : une liberté authentique et concrète qui prend le risque de s'exprimer dans une situation ambiguë et qui garde la structure ontologique humaine.

Sartre propose donc une philosophie en « mouvement », c'est-à-dire qu'elle ne se base pas sur les déterminismes et elle se crée continuellement. On passe de l'être objet (en-soi) qui subit le risque éthique à l'être réflexif de sa condition humaine (*pour-soi*) qui gère le risque éthique grâce à un saut à travers le néant pour aboutir à une conscience de soi et de ce qui nous constitue. La principale substance constitutive de ce nouvel être est la liberté, mais une liberté qui nous responsabilise. Sartre est clair, cette liberté est à la base de son éthique ou de sa morale ; elle est le phénomène de l'ontologie de l'être. Mais, cette liberté nous oblige à nous projeter vers un futur incertain et à construire et, c'est ce processus de



projet qui nous allons explorer dans cette partie. Le but d'établir un projet est de fonder son être, car Sartre l'affirme, le projet est le moyen d'échapper à la contingence de son existence. En d'autres termes, le projet est une manière de prendre un risque existentiel de nous désengluer des contraintes de notre être-objet, des déterminismes qui nous entourent. L'utilité de ceci est simple : « l'ontologie [...] laisse entrevoir cependant ce que sera une éthique prendra ses responsabilités en face d'une réalité- humaine en situation » (Sartre, 1943, p.674).

D'où l'intérêt de son ontologie pour comprendre et peut-être y percevoir une solution de gestion de l'ambiguïté du risque éthique dans lequel plonge le protagoniste. Car, nous pensons que l'utilisation dans *L'existentialisme est un humanisme* (1996) du dilemme du jeune étudiant français durant la Seconde Guerre mondiale n'est pas fortuite. De même, ce n'est pas qu'une figure de style que Simone de Beauvoir, compagne de Sartre, intitule son livre *l'éthique de l'ambiguïté* (de Beauvoir, 1947) pour décrire la philosophie morale de Sartre. Nous pensons que le dilemme ou les situations ambiguës ont pour Sartre la même valeur démonstrative que les incidents critiques chez les psychanalystes : ceux sont des phénomènes symptomatiques révélateurs des malaises et des problèmes profonds. De manière intuitive, pour Sartre, le dilemme et le risque éthique qu'il fait ressurgir sont au centre de la question éthique, car il pose la question fondamentale en morale : que dois-je faire ? D'ailleurs, le retour de l'importance du phénomène du dilemme est de retour en philosophie morale (Williams, 1981 et 1991).

Le paradoxe contenu dans le risque à caractère éthique est le phénomène par lequel l'être doit se définir, car il perd tout repère extérieur. Pour y parvenir, il doit définir un projet dont la source est elle-même : on prend le risque qui s'apparente à une forme de courage moral. Cependant, la condition préalable et nécessaire à l'expression de cette éthique issue de la néantisation de l'être est la contingence. En somme, le rôle du cogito est de matérialiser cette liberté en situation et lui offrir un sens. Le projet d'être devient ainsi la révélation de la liberté qui est la base du projet :

« La contingence est nécessaire à ma liberté, mais ma liberté assume ma contingence. En un mot, ma liberté reprend en elle et fonde la condition nécessaire de mon existence. Ma liberté donne la dimension de liberté à ce qui était nécessité, et la contingence donne la dimension de nécessité à ce qui était liberté indéterminée [...]. La contingence se transforme en autonomie » (Sartre, 1983, p.508).

Dans l'esprit de Sartre, il ne faut pas perdre de vue que la notion de Situation est essentielle, il en fera

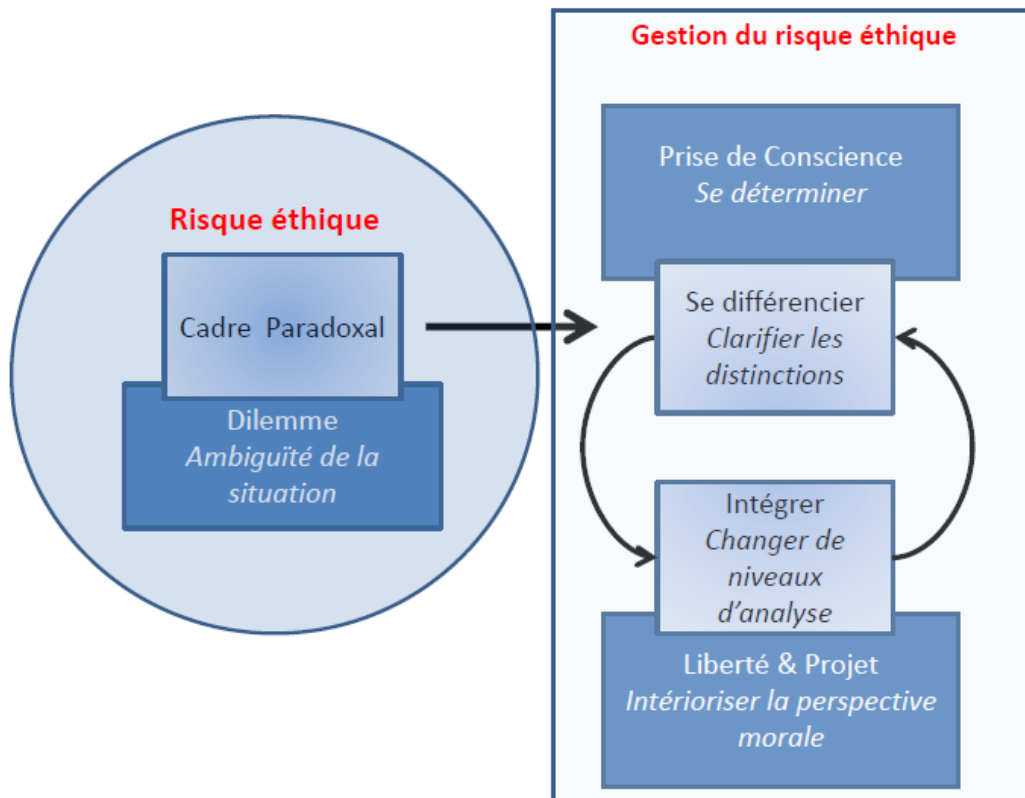
même le titre d'une série de livres. La place de la situation est aussi prégnante dans son œuvre littéraire (Royle, 1973 et 2005). Pour lui, c'est dans la situation que naît l'homme ; c'est dans la liberté contingente que se découvre l'homme : « Il n'en est pas moins vrai que la liberté rencontre ou semble rencontrer des limites, du fait du donné qu'elle dépasse ou néantise » (Sartre, 1943, 1943, p.564). Puisque Sartre affirme que la liberté ne rencontre pas de limites, certaines situations peuvent la restreindre (Royle, 2005). De la littérature sartrienne et dans *L'être et le Néant*, le philosophe note l'existence de deux situations : les situations extrêmes et les situations limites (Royle, 2005). C'est pour cet argument que l'éthique sartrienne est pertinente, car elle s'enchaîne très bien dans l'aspect contingent de la nature du risque éthique dont les diverses définitions nous en ont donné l'indication.

À ce stade, nous sommes en droit de se demander par quel processus assumons et dépassons-nous ce type de situation ? La réponse se trouve dans la condition humaine selon Sartre, c'est la conjonction avec la liberté et le projet que nous trouvons des moyens d'assumer et de dépasser les situations. C'est prendre le risque de s'inventer ! « En un sens, chaque situation est une souricière, des murs partout : je m'exprimais mal, il n'y a pas d'issues à choisir. Une issue, ça s'invente, et chacun, en inventant sa propre issue, s'invente soi-même. L'homme est à inventer chaque jour » (Sartre, Qu'est-ce qu'une littérature ? p.313 cité par Royle, 2005). Ici, on comprend dans ses propos que le risque est nécessaire, car il permet de se créer. Que le paradoxe soit une situation extrême ou une situation limite, l'individu doit composer avec, l'assumer et le dépasser pour accomplir une authentique condition humaine : « Être une conscience c'est s'éclater vers le monde. » (Sartre, 1943). En cela, c'est le message fort selon nous de *l'existentialisme est un humanisme* (1996), si être libre c'est se déterminer à vouloir (au sens de choisir) par soi-même, alors notre liberté doit être comprise comme une autonomie du choix, comme une faculté d'obtenir des fins choisies. Tel est à notre sens l'expression de la liberté en situation.

## 5. IMPLICATIONS ET DISCUSSION

Sur le plan managérial, sortir de ce paradoxe d'apparence pourrait avoir un impact sur la santé mentale des individus. Depuis quelque temps, il a été constaté que les personnes sont sensibles au sein qu'ils donnent à leur travail et surtout sur son volet éthique (Morin et Cherré, 1999 et Cherré, 2013). S'il existe une certaine ambiguïté entre le discours et l'action de la part de la direction, on peut constater une forme de dissonance éthique ayant des ramifications sur la santé psychologique des individus (Cherré et al., 2014). Dépasser le paradoxe en axant sur une conception de la liberté de conception existentielle sartrienne, cela pourrait offrir

un remède contre cette dissonance par réappropriation du sens éthique de notre travail. À la suite de cela, cela donnerait les outils conceptuels aux individus afin de confronter les ambiguïtés, les incertitudes, les dilemmes et les paradoxes sur le plan éthique du management contemporain. Si nous reprenons le schéma élaboré par Smith et Tushman (2005), nous pouvons adjoindre les concepts précédemment discutés et cela offrirait le schéma suivant :



**Schéma conceptuel du risque éthique et de sa gestion**

Nous poursuivons donc l'opportunité de décrire les tensions et les contradictions inhérentes au cadre paradoxal dû au dilemme pour construire un cadre conceptuel du risque éthique. À cette fin, nous acceptons donc la nature du paradoxe et nous l'utilisons de manière constructive afin d'en dégager une structure conceptuelle (Poole et Van de Ven, 1989). Nous prolongeons donc le modèle de Smith et Tushman (2005) en introduisant de nouveaux termes. Le but avoué de notre démarche est de proposer une structure conceptuelle pour résoudre le risque d'ordre éthique ou moral via la quatrième méthode d'utilisation du paradoxe suggérée par Poole et Van de Ven (1989). Les divers éléments qui vont être décrits peuvent

être une structure de travail sur lesquels des questions exploratoires pourront être développées dans le cadre de futures recherches. Cela peut être également un guide d'analyse pour décrire la prise en considération par les cadres des risques éthiques et la base de décision vis-à-vis du phénomène.

### 5.1. Position 1 : le risque éthique

Cadre paradoxal : dilemme. Le premier élément associé au premier stade du processus (cadre paradoxal) est la nature du dilemme. Comme nous l'avons précédemment, tous les spécialistes ne sont pas d'accord sur l'existence des dilemmes, mais il demeure central pour le déclenchement d'une crise (Cherré et Tahssain-Guay, 2012). La présence de ce dernier pour les cadres se fait bien sentir et est une réalité tant pour les spécialistes que pour les praticiens (Kidder, 2009). L'essence même du dilemme est la capacité à interpeller la vulnérabilité des valeurs qu'un individu considère être bonnes. Par mise en péril de ses principes éthiques, ce dernier alors plonge dans le phénomène du risque éthique. Le cadre paradoxal du dilemme possède la spécificité d'immerger les individus dans l'espace des risques éthiques inhérents à la situation en question. Des directeurs des Ressources Humaines (DRH) ont souvent fait l'écho de ces circonstances et de la difficulté - de leur impuissance – face au dilemme. Pour conjuguer deux exigences morales contraires relevait de l'écueil potentiel de l'agir éthique. On retrouvait cet obstacle sous la forme d'une dualité incompatible suivante: respect de la loyauté envers leurs organisations ou le respect des principes humains (Cherré et al., 2014). Des risques sur le plan moral s'ensuivaient notamment sur le plan du respect humain et le respect de soi. Normalement, elles ne devraient s'opposer puisque formellement le milieu organisationnel est exempt d'actes répréhensibles. Cependant, il en a été fait mention dans la conception de la gestion contemporaine de ces DRH (Cherré et al., 2014). Là réside toute l'ambiguïté et le paradoxe, avec les lois du travail et le code de déontologie, il ne devrait pas avoir de contradiction, entre ces deux obligations. Pourtant, certains l'aperçoivent et en prennent conscience et d'autres non (Cherré, 2008). Ce type de situation défraye souvent la chronique. Pour d'autres, au contraire, ils n'y verront pas un cadre paradoxal, mais une simple situation à gérer dans le cadre de leur fonction. Pour eux, il n'y a pas de risque éthique à ce niveau-là. Ils y appliqueront de manière stricte la déontologie ou une action utilitaire, mais en aucun cas ils n'entameront le processus d'apprentissage débuté par une réflexion sur le sens de leur action et de leur décision. Selon cette raison, les DRH doivent être loyales envers la direction, et cette loyauté est un impératif. Ceci représente les motifs de certains pour ne pas se poser des questions (Cherré, 2008). Pour les autres, ils entrent déjà dans le processus réflexif.

## 5.2. Position 2 : la gestion du risque éthique

Se différencier : Prise de conscience. Dans ce processus de cognition paradoxale du risque éthique, la question de sens intervient assez spontanément. Le sens possède deux caractéristiques : la valeur et la direction (Morin et Cherré, 1999). La valeur appelle à un jugement : cela a du sens ou pas ? La direction pose la question vers quoi notre action doit tendre, le pourquoi. Le sens détermine une partie de notre ontologie, le sens de notre vie ou le sens de ce que l'on est. On identifie ainsi les valeurs qui nous constitue et l'éthique qui nous anime (Cherré, 2011). En cela l'agglomérat de nos valeurs et de notre éthique devrait correspondre, du moins être en cohérence au sens que l'on donne à notre vie et, projeté dans notre vie professionnelle, à notre métier. Le sens nous permet de nous distinguer des autres et nous donne cette valeur particulière qu'est notre personnalité (Morin et Cherré, 1999 et Cherré, 2011). Le sens qui construit notre individualité permet surtout d'être unique et donc de se distinguer des autres. Avec le cadre paradoxal éthique, ce sens – valeur et direction – est mis en questionnement par l'ambiguïté de la situation. Pour retrouver cette cohérence, alors se met en branle une réflexion qui détermine ce que l'on est et où se situent nos valeurs et notre éthique. Des DRH évoquent cette réflexivité et expriment une grande volonté d'être les gardiens d'une justice et d'une équité face aux paradoxes (Cherré et Volkov, 2015). Les DRH au Québec sont membres d'un ordre professionnel et leur profession tente de mettre en place un cadre pour les actions dites d'ordre moral. Ce faisant, les situations paradoxales sont difficiles, voire impossibles à gérer selon leur code de déontologie. Par contre, ces cadres ont une grande conviction de leur métier et de leurs devoirs. Et lorsqu'ils vivent une situation paradoxale, ils définissent ce qu'est, pour eux, leur réputation et leur efficacité professionnelle (Cherré et Volkov, 2015). Sachant que ces derniers peuvent être mis à défaut par le risque éthique imposé par la direction, leur désir de définition du sens de leur travail et de leur profession se met en branle. Ainsi, ils arrivent à définir et à clarifier leurs distinctions face à leur organisation. Connaissant mieux leur valeur et leur éthique, ils entament une autre étape de leur réflexion.

Intégrer : Liberté et Projet. Comment résoudre alors l'ambiguïté posée par le dilemme et le risque qu'il encourt ? Il faut intégrer, c'est-à-dire avoir une attention particulière sur de possibles synergies entre concepts exploratoires et exploitables (Smith et Tushman, 2005). C'est à ce stade que l'individu s'ouvre à d'autres schèmes de compréhension de sa réalité en intégrant les contradictions et les risques potentiels. En adressant les différents aspects contradictoires soulevés par le paradoxe, l'individu s'émancipe des limites posées par ces contradictions. Par exemple, dans le cas des cadres RH, on voit la limite de faire de « l'humain » quand on a des injonctions de rentabilité. Cependant, ils y parviennent. Comment ? Ils assument une liberté d'esprit vis-à-vis des contingences et des déterminismes imposés par le contexte. Ils

assument leur liberté de cadre et prennent le risque de résister – activement ou passivement - aux directives de la hiérarchie (Cherré, 2011 et Cherré *et al*, 2014). On assume sa liberté par une responsabilisation des actions : on prend le risque d'être très créatif. Certains DRH ont témoigné de leur créativité morale par des actions qui donnaient du sens à leur profession de DRH (Cherré, 2011). Ces actions peuvent être perçues comme des désobéissances voire des sabotages, mais elles sont toujours assumées et revendiquées. Certaines stratégies pouvaient combiner les intérêts de l'organisation et ceux des employés en transformant des licenciements par des mutations dans d'autres services par exemple (Cherré et Volkov, 2015). Pouvaient-ils toujours y parvenir ? Non, mais leurs critères éthiques devenaient propres à eux et non imposés. C'était à partir de leur liberté assumée qu'ils agissaient. Le dilemme n'était plus un obstacle, mais avait contribué à une émancipation. Cette liberté s'exprime donc par une créativité morale issue de l'intériorisation des contraintes externes. En procédant ainsi, le cadre RH s'impose un projet, et ce projet demeure sa représentation d'une identité éthique qui soit adaptable aux différents risques organisationnels potentiels (Cherré et Volkov, 2015). Selon certains DRH, leur motif de s'émanciper des ordres donnés et d'être novateurs provient du sens qu'ils veulent se donner pour leur éthique de travail (Cherré, 2011). Leur éthique professionnelle encadre donc leur « *pro-jection* » de ce qu'il s'imagine comme travail ayant du sens. Ils courent le risque d'une éthique différente originale qui serait un pare-feu adaptatif face à la vulnérabilité qu'engendre le risque éthique. En cultivant une conscience adaptative et une liberté combative, les personnes assouplissent leur structure cognitive morale pour parer et anticiper les risques organisationnels éthiques. Ils construisent ainsi un processus réflexif dirigé vers une éthique qui corresponde à ce qu'ils sont et non à ce qu'ils doivent être. Ils veulent une éthique cohérente et authentique avec leur projet d'être.

## CONCLUSION

Partant d'un cas symptomatique qui illustre la limite de l'efficacité de l'éthique en affaires, nous avons réfléchi à la notion de risque éthique. Focalisant au niveau de l'individu, nous avons proposé une définition de ce phénomène en spécifiant ce que nous considérons comme des caractéristiques essentielles. La première, nous avons identifié le cadre paradoxal qui favorise le risque éthique, et ce par le biais du dilemme. Ensuite, nous avons proposé un axe d'investigation et de compréhension du risque éthique : sa gestion. Dans cet article, notre désir fut d'utiliser les recherches sur le paradoxe et la gestion des dilemmes éthiques dans le dessein de mieux se représenter le risque éthique. Nous avons donc composé avec le

phénomène du paradoxe en vue d'en retirer une structure conceptuelle exploratoire comme nous l'invitent certains spécialistes (Poole et Van de Ven, 1989, Calton et Payne, 2003 et Smith et Tushman, 2005). Grâce au modèle de Smith et Tushman (2005), nous avons avancé un cadre opérationnel sur le plan de la subjectivité des individus dans lequel les notions de la philosophie morale de l'œuvre de Sartre (1945) furent retenues afin de guider la gestion du risque éthique. Le choix de cette perspective n'est pas impartial, elle provient des diverses recherches empiriques et conceptuelles sur la gestion des dilemmes sur les cadres des ressources humaines (Cherré, 2008 Cherré, 2011, Cherré et Tahssain, 2012 et Cherré et Al, 2014). Ce choix de cette perspective philosophique provient donc de la contingence des situations observées et aussi de sa valeur explicative des phénomènes observés. Indirectement, ce modèle sur la gestion des risques à caractère éthique est lui aussi à circonstancier de la population étudiée. Ces limites tiennent du fait que cela concerne des processus cognitifs de l'individu et que ce transférabilité sur le groupe, l'organisation et l'environnement peut s'avérer problématique. Mais ce cadre conceptuel est un début de réflexion et d'exploration.

L'apport de ce modèle est qu'il nous autorise à explorer le processus réflexif dû aux tensions éthiques (dilemme), aux périls potentiels (risque) et aux paradoxes. Il offre également une voie explicative des personnes qui s'engagent dans cette réflexivité, mais également des personnes qui la refusent. Sur ce plan, on peut étudier les processus de déni par le refus du cadre paradoxal éthique et les conséquences que cela engendre. Par exemple, le déni de prendre conscience du risque ou de vouloir gérer ce risque peut amener les individus à adopter des comportements aliénés. Alors, ces oublis de soi a des conséquences sur le bien-être psychique des individus et sur leur identité éthique en tant que professionnel. Nous avons déjà évoqué ce fait dans sur la dissonance éthique chez les DRH (Cherré et al., 2014). La limite de ce modèle est qu'il explore des événements difficilement mesurables bien qu'observable. Ceci peut représenter une voie d'étude future pour illustrer empiriquement et de manière exploratoire les notions proposées dans ce modèle. Selon nous, le risque éthique c'est un épiphénomène dans le sens qu'il accompagne un phénomène essentiel ; il nous permet de découvrir sous une lumière nouvelle des tensions entre des enjeux dont nous n'avons pas conscience et qui sont porteurs de divers risques tant au niveau de l'individu lui-même que de la structure organisationnelle.



CHERRÉ et Al., 2019, Le risque éthique en entreprise : vers un cadre conceptuel de sa gestion, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, [www.revue-rms.fr](http://www.revue-rms.fr)

## BIBLIOGRAPHIE

Allouche F., 2012, *Être libre avec Sartre*, Editions Eyrolles, Paris, 143 pages .

Anquetil A., 2011, *Éthiques des affaires. Marché, règles et responsabilités* Editions Vrin, Paris, 381 pages.

Beauvoir de S., 1947, *Pour une morale de l'ambiguïté: suivi de Pyrrhus et Cinéas*, Gallimard, Paris, 318 pages.

Bourgeault Y., 1999, *Éloge de l'incertitude*, Coll. L'essentiel, Bellarmin, Montréal, 178 pages.

Bradley J. P. et Tymchuk, S. P., 2013, Évaluer et gérer le risque éthique à la Défense. *La Revue militaire canadienne*, 13(4), pp.6-16.

Calton J. M. et Payne S. L., 2003, Coping With Paradox Multistakeholder Learning Dialogue as a Pluralist Sensemaking Process for Addressing Messy Problems, *Business & Society*, 42 (1), pp.7-42.

Cherré B., 2008), *Étude des représentations d'une décision éthique chez les gestionnaires*, Thèse pour le grade de Ph.D., HEC Montréal & Université de Montréal, Montréal (Canada), 548 pages.

Cherré B., 2011, *Décision éthique des managers et le sens du travail*, *Revue Sciences de Gestion*, 83, pp.93-108.

Cherré B., 2013, *Prise de décision éthique des affaires: La perspective humaniste de Sartre*, *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise*, 7,(3), pp.13-24.

Cherré B. et Tahssain-Gay L., 2012, *Le comportement éthique est-il mesurable? Réflexion autour des dilemmes*, *Gestion 2000*, 29 (5), pp. 15-29.

Cherré B., Laarraf Z. et Zahir Y., 2014, *Dissonance éthique: forme de souffrance par la perte de sens au travail*, *Recherches en Sciences de Gestion*, 100, pp.143-172.

Cherré, B. et Volkov I., 2015, *Ethical dilemma and its resolution : managers perspectives*. Acte de Colloque





CHERRÉ et Al., 2019, Le risque éthique en entreprise : vers un cadre conceptuel de sa gestion, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, [www.revue-rms.fr](http://www.revue-rms.fr)

ADVED15' International Conference on Advances in Education and Social Sciences 2015 12-14<sup>TH</sup> October 2015 Istanbul, Turkey.

Cherré B., Hervieux G. et Lemieux N., 2018, L'impact des émotions – honte et culpabilité – dans la gestion de situation éthique, Présentation XX<sup>ème</sup> congrès AIPTLF Bordeaux 2018 (Association Internationale des Psychologues du Travail de Langue Française), du 9 au 12 Juillet 2018.

Cherré B. et Laarraf Z., 2018, Souffrance éthique : le rôle des émotions morales, Journée de recherche IPM : *L'éthique économique et sociale des entreprises. L'éthique du Souverain Bien est-elle remise en question*. Bordeaux du 06 Décembre 2018.

Clot Y., 2010, Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux, Éditions La Découverte dans la collection "Cahiers libres". Paris, 196 pages.

Dejours C, 1998, Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale, *Édition Seuil*, Paris, 225 pages.

Donaldson T. et Dunfee T. W., 1994, Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory, *Academy of management review*, 19 (2), pp. 252-284.

Francis R. et Armstrong A., 2003, Ethics as a Risk Management Strategy: The Australian Experience, *Journal of Business Ethics*, 45 (4), pp.375–385.

Gilligan C., 1998, In a different voice: Psychological Theory and Women's Development, Harvard University Press, Cambridge, MA, 184 pages.

Gond J.-P. et Igalens J., 2008, La responsabilité sociale de l'entreprise, Collection Que Sais-je ?, Presses universitaires de France, Paris, 128 pages.

Guiraud P., 2006, *Dictionnaire des étymologies obscures*, Paris, Payot, 522 pages.

Hénault G. et Spence M., 2004, À propos du risque éthique en marketing international: l'entreprise vecteur et victime, *Management International*, 8(4), pp. 1-10.

Jackson K. T., 2005, Towards authenticity: A Sartrean perspective on business ethics, *Journal of business ethics*, 58(4), pp. 307-325.

Jankélévitch V., 1981, *Le paradoxe de la morale*, Le Seuil, Paris, 187 pages.

Jeanson F., 1965, *Le problème moral et la pensée de Sartre*, Seuil, Paris, 347 pages.

Kant I., 1998, *Groundwork Of The Metaphysic Of Morals*, Cambridge University Press, 110 pages.

Kerner G. C., 1990, *Three philosophical moralists: Mill, Kant, and Sartre: an introduction to ethics*, Oxford University Press, Oxford, 204 pages.

Kidder R. M., 2009, *How Good People Make Tough Choices Rev Ed: Resolving the Dilemmas of Ethical Living*: HarperCollins, 272 pages.

Kohlberg L., 1981, *The philosophy of moral development: Moral stages and the idea of justice*, Harper & Row, New York, 768 pages.

Lassagne M. et Mercier S., 2006, *La gestion de risque éthique en entreprise: une gestion paradoxale?*, Cahier du FARGO, 2, pp. 1-8.

Lawler J. et Ashman, I., 2012, Theorizing leadership authenticity: A Sartrean perspective. *Leadership*, 8(4), pp.327-344.

Littré É., 2007, *Le nouveau Littré:(suivi de) Le vocabulaire du français des provinces: le dictionnaire de référence de la langue française: la langue française à travers ses régions*, Édition Garnier, Paris, 2244 pages

Loe T. W., Ferrell L. et Mansfield P., 2000, A review of empirical studies assessing ethical decision making in business, *Journal of Business Ethics*, 25 (3), pp. 185-204.

Lüscher L. S. et Lewis M. W., 2008, *Organizational change and managerial sensemaking: Working through*



CHERRÉ et Al., 2019, Le risque éthique en entreprise : vers un cadre conceptuel de sa gestion, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, [www.revue-rms.fr](http://www.revue-rms.fr)

paradox, *Academy of Management Journal*, 51 (2), pp.221-240.

Mason H. E., 1996, *Moral dilemmas and moral theory*, Oxford University Press, 246 pages.

Mill J.S., 1971, *Utilitarianism*, Oxford Oxford University Press, 157 pages.

Molinier P., 2010, Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail, *Nouvelle revue de psychosociologie*, (2), pp. 99-110.

Morin E. M. et Cherré B., 1999, Les cadres face au sens du travail, *Revue française de gestion*, 126, pp.83-93.

O'Fallon M. J. et Butterfield K. D., 2005, A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003, *Journal of business ethics*, 59(4), pp. 375-413.

Poole M. S. et Van de Ven A. H., 1989, Using paradox to build management and organization theories, *Academy of management review*, 14(4), pp.562-578.

Rey A., 1992, *Dictionnaire historique de la langue française*, Édition Le Robert, Paris, 4304 pages.

Rolo D., 2017, Histoire et actualité du concept de souffrance éthique, *Travailler*, (1), pp.253-281.

Royle P., 1973, *Sartre l'Enfer Et la Liberté: Étude de Huis Clos Et des Mouches*, Presses de l'Université Laval, Sainte Foy, 258 pages.

Royle P., 2005, *L'homme et le néant chez Jean-Paul Sartre*, Presses de l'Université Laval, Sainte Foy, 132 pages.

Sartre J.-P., 1943, *L'être et le néant*, Gallimard, Collection Tel Quel, Paris, 675 pages.

Sartre J. P., 1983, *Cahiers pour une morale*, Gallimard, Paris, 601 pages.

Sartre J.-P., 1996, *L'existentialisme est un humanisme* (texte d'une conférence donnée à Paris le 29



CHERRÉ et Al., 2019, Le risque éthique en entreprise : vers un cadre conceptuel de sa gestion, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, [www.revue-rms.fr](http://www.revue-rms.fr)

octobre 1945, Gallimard, Paris, 108 pages.

Smith W. K. et Lewis M. W., 2011, Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of management review*, 36 (2), pp.381-403.

Smith W. K. et Tushman M. L., 2005, Managing strategic contradictions: À top management model for managing innovation streams, *Organization science*, 16 (5), pp.522-536.

Tappolet C., 2004, Dilemmes moraux. Les dilemmes moraux et les devoirs primaefacie, In Monique Canto-Spercer (Édit), *Dictionnaire d'éthique philosophique et de philosophie morale*, Presses Universitaires France, Paris, 2199 pages.

Treviño L. K., Weaver G. R. et Reynolds S. J., 2006, Behavioral ethics in organizations: À review, *Journal of management*, 32(6), pp. 951-990.

Vassal O., 2011, L'impossible éthique des affaires, *L'Expansion Management Review*, Vol. 141(2), pp. 82-95.

Walsh J. P., 1995, Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane, *Organization Science*, 6 (3), pp. 280-321.

Williams B., 1981, *Moral luck*, Cambridge University Press, Reissue edition, 188 pages.

Williams B., 1990, *Ethics and the Limits of Philosophy*, Harvard University Press, 244 pages.

Weaver G. R. et Trevino L. K., 1994, Normative and empirical business ethics: separation, marriage of convenience, or marriage of necessity?, *Business Ethics Quarterly*, 4 (2), pp. 129-143.

West A., 2008, Sartrean existentialism and ethical decision-making in business, *Journal of business ethics*, 81(1), pp.15-25.

Weick K. E., 1979, Cognitive processes in organizations, *Research in organizational behavior*, 1(1), pp. 41-74.



CHERRÉ et Al., 2019, Le risque éthique en entreprise : vers un cadre conceptuel de sa gestion, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, [www.revue-rms.fr](http://www.revue-rms.fr)

Weick K., Sutcliffe K. et Obstfel, D., 1999, Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness, in B.M. Staw & R. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior*, 23, pp. 81-123.

Zawieja P. et Guarnieri F., 2014, *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Édition du Seuil, Paris, 882 pages.